

СЕРГЕЙ ВОЙТКОВСКИЙ

# ГАСТРОЛЬНО- ПЕРЕДВИЖНОЕ ДЕЛО



ТВТ ДИВИЗИОН

Секреты профессии

Сергей Войтковский

**Том 2. Гастрольно-  
передвижное дело для  
антрепренеров и арт-менеджеров**

«Издание книг ком»

2017

УДК 379.85

**Войтковский С. Б.**

Том 2. Гастрольно-передвижное дело для антрепренеров и арт-менеджеров / С. Б. Войтковский — «Издание книг ком», 2017 — (Секреты профессии)

ISBN 978-5-98724-251-3

Работа посвящена основным аспектам гастрольно-передвижного дела, истории становления и развития его главных элементов, а также базовым принципам организации и плодотворного функционирования. Для специалистов и всех желающих ими стать. В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

УДК 379.85

ISBN 978-5-98724-251-3

© Войтковский С. Б., 2017

© Издание книг ком, 2017

## Содержание

Благодарности	6
Предисловие	7
Введение в дело	11
Глава I. Главные действующие лица	19
Глава II. Основа системы арт-проката (региональный менеджмент или региональная артистическая агентура)	21
Глава III. Туры	31
Виды и основные принципы их организации; маршрут	31
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# Сергей Войтковский

## Том 2. Гастрольно-передвижное дело для антрепренеров и арт-менеджеров

© Войтковский С.Б., 2017

© Оформление, ТВТ Дивизион, 2017

\* \* \*



Николо Паганини (дагерротип 1837-1840)

## Благодарности

Материал этих лекций был прочитан в период 2002 – 2009 годов и составил основу специализации «арт-менеджмент» студентов I–IV курсов кафедры менеджмента факультета социально-культурной деятельности Московского государственного университета культуры и искусств.

К сожалению, в связи с управленческой чехардой в учреждении (за 7 лет сменилось 7 ректоров и произошло соответственно 7 реорганизаций), а также в связи с профессиональной некомпетентностью, человеческой нечистоплотностью и педагогической несостоятельностью руководства кафедры, дальнейшая практическая работа в качестве доцента, ведущего специализацию, в таких условиях не представлялась возможной.

Тем не менее, отдельными студентами – фанатами нашего дела прочитанный нами лекционный материал был не только законспектирован, но и бережно сохранен. И этот факт требует особой признательности и благодарности, поскольку в нашей работе над текстом издания мы на них ориентировались и опирались.

Одним из тех, кто фактически дважды прослушал все без исключения циклы лекций, был Александр Терехов, без конспектов которого и активного участия в подготовке публикаций, эта работа, по меньшей мере, не была бы полной, а возможно и не увенчалась бы успехом. Он не был официальным студентом кафедры. Он просто пришел однажды в аудиторию и попросил разрешения посещать занятия по расписанию вольнослушателем. Поскольку и нас в Московской консерватории учили по системе «открытых дверей», да и нашу работу всегда отличала широкая публичность и открытость, то и он, и пришедшие с ним друзья были естественно допущены. Да так и остались.

Вот благодаря этой уникальной случайности и персональным стараниям Александра Терехова вы получили особым образом и с любовью организованные и сохраненные знания.

Искренняя признательность и благодарность!

## Предисловие

Серия «секреты профессии Московской школы антрепризы и арт-менеджмента имени С.И. Зимина» состоит из шести книг, которые необходимо изучать в следующем порядке: «Основы и структура арт-индустрии», «Гастрольно-передвижное дело», «Экономика и финансы субъектов арт-индустрии», «Продюсерское мастерство», «Русская опера и достижения антрепренеров Москвы (1885-1925)» и «Кросскультурные коммуникации и управление», поскольку в этом порядке они составляют полный объём профессиональной подготовки базового специалиста.

Из курса «Основы и структура арт-индустрии» вы должны знать, что индустрия имеет несколько самостоятельных и очень важных для рынка институциональных профессий. Среди них особенно выделяется своей значимостью профессия «импресарио». Специалисты этого самоценного вида деятельности занимают исключительное место и положение в структуре взаимодействия на рынке искусства, формируя уникальные возможности капитализации художественного продукта. Именно они организуют и осуществляют гастрольно-передвижную деятельность.

Для рынка арт-бизнеса это невероятно важно, поскольку без настоящей и будущей работы специалистов этого уникального вида деятельности вряд ли сможет обойтись хоть один мало-мальски подающий надежды артист, да и вся индустрия в целом. Уверенно рассуждаем об этом потому, что именно этой категории специалистов дано создавать потребительскую способность творческого продукта на рынках искусства других городов, регионов, стран, континентов, да и во всем мире в целом, представляя его и его интересы.

Без этой поистине колоссальной работы мир никогда бы не узнал и не полюбил бы ни Николо Паганини, ни Ференца Листа, ни Петра Чайковского, ни Сергея Рахманинова, ни Федора Шаляпина, ни еще десятка полутора имен без преувеличения столпов мировой эстрады. Точно также как он никогда бы не увидел и не узнал сотни других великих мастеров: художников, композиторов, исполнителей, артистов, актеров, а также трупп, групп и различных коллективов.

Без активной работы импресарио они так навсегда и остались бы звездами местного значения. И даже при наличии замечательной критики и прессы, а также великого успеха у своей публики, они никогда не смогли бы продвинуться на мировой индустриальный конвейер далее подмостков своих мест и городов, максимум регионов.

И каким же образом это отразилось бы на потенциале артиста?

Запомните, для любого артиста отсутствие работы – творческий застой и отсутствие перспектив саморазвития! Артист растет только в атмосфере постоянных встреч с публикой, когда он может слышать живое дыхание зала и понимать состояние своих артистических кондиций. Без этого великим, а тем более мастером стать просто невозможно, и уж тем более без этого невозможно выдвинуться и плотно стать на пьедестал элиты арт-бизнеса.

Но у любой медали существует и другая сторона.

Успех и состояние творческих кондиций артиста определяется исключительно самой публикой. Именно поэтому никакая качественная запись или иная технически совершенная вторичная и сопровождающая продукция без встречи с живым артистом не дает исчерпывающего понимания и впечатления о конкретном художественном явлении.

В этом и заключается смысл деятельности и служения музам всех работающих сегодня импресарио мира. Только они создают условия и предоставляют возможности для публики живого общения с живым современным художником! И подмена их функций различными органами государственного управления или отдельными чиновниками не имеет к профессии

и виду деятельности никакого отношения. Поэтому разовые художественные или прокатные удачи не могут собой прикрыть ничтожность и серость каждодневной многолетней практики.

Именно поэтому невозможно переоценить функции импресарио на рынке искусства и их заслуг как перед искусством и культурой, так и перед публикой и зрителем всех городов, регионов, стран, континентов и мира в целом!

Представляемый здесь материал курса «Гастрольно-передвижное дело» является не только базовым, но и конструктивным для освоения профессии «импресарио». И если кто-либо из вас в будущем вознамерится заняться этой продуктивной и без преувеличения определяющей для рынка искусства деятельностью, то в этом пособии найдется максимально исчерпывающий и точный материал, который позволит не только упорядочить знания и представления, но и направить ваши шаги на дальнейшее становление в качестве профессионалов. Уверенно об этом говорим, поскольку материал в высшей степени практический: только бери и применяй!

Одновременно хочется заверить всех, кто станет на путь профессиональной деятельности импресарио, что вас ждет великий успех, поскольку рынок этого дела в России сегодня фактически пуст. А по крупному счету его еще только предстоит после сотни лет отсутствия заново сформировать. Но эту работу, как нам представляется, будет способно осуществить только следующее здравомыслящее поколение свободных россиян. Вот его-то представителям и пожелаем искреннего процветания, благополучия и высокого служения отечественному и мировому искусству.

Остальные могут задать вопрос, на чем же строится такая уверенность? Ведь многие крупные специалисты, как, к примеру, А.А. Аузан, высказывают опасения в том, что «Россия в 2030 году будет скучной страной»! Подробнее об этом смотрите материал на сайте газеты «Ведомости», где опубликовано видео с его футурологическим выступлением от 14.12.2015 (см. ссылку: <http://www.vedomosti.ru/economics/video/2015/12/14/620896-rossiya-2030-budet-skuchnoi-stranoi>).

Но мы имеем абсолютно иное мнение.

**Кардинально ДРУГОЕ!**

И не только потому, что относимся к постепенно утрачиваемой Россией категории людей, которые делают всё, что доступно, чтобы разбудить убаюканное общество и показать важность для него буйного цветения художественно-культурной жизни страны, в том числе и для развития высоких созидательных потенций общества.

**За нами будущее!**

Поэтому нами прикладываются значительные и всевозможные в рамках текущего законодательства усилия, чтобы кроме всего прочего показать важность созидательной экономической работы в искусстве на основе самоорганизации. Поскольку только такой порядок общественного взаимодействия и экономических отношений создаёт уникальные условия саморазвития и самого общества в целом, и его искусства как «выразителя духа нации». А это уже совершенно другое – общественно полезное дело!

Понимаю, что мнение А.А. Аузана как члена экономического совета при Президенте РФ зиждется на анализе текущего положения и в экономике страны, и в уровне интеллектуального мышления сотрудников аппарата и руководителей Администрации Президента РФ.

Но мы соглашаться с таким пораженчеством не можем и не желаем!

Как же это вообще себе могут позволять господа из кремлевских мечтателей после великих и бесспорных достижений отечественного искусства на мировых подмостках?

Однако мы, являясь уникальным представителем уникальной профессии, считаем, что бесконечно важно давать и экономике, и искусству нашего многострадального общества, и каждому человеку в отдельности обязательный шанс – шанс профессионально и социально состояться!

Наша уверенность в таком подходе зиждется на точном понимании того, что люди нашей великой страны, победившей чуму XX века – фашизм, достойны совершенно другого уровня художественно-эмоциональной жизни, других основ своего материального благополучия и процветания, как и абсолютно другого уровня развития во всех существующих направлениях и областях человеческой деятельности и жизни. В том числе и жизни общественной!

Наши люди и общество в целом это не просто заслужили, но выстрадали!

Кроме того, для нашей уверенности существуют и все космические энергетически-волновые (А.Л. Чижевский) основания, поскольку уже в 2035 году начинается совершенно новый этап в жизни новой России (вступит в свои права 3-я большая поколенческая волна, которая будет обладать совершенно другими потенциями и потребностями). И то поколение, как мы полагаем, вряд ли вообще пожелает оказаться зашоренным и убогим – лузерами!

Оно будет просто совершенно другим!

Поэтому мы скептически смотрим на ваши футурологические прогнозы, господин А.А. Аузан!

«Не верю!», – автора помните?

Более того, как нам представляется, то поколение как раз и полюбит учиться, совершенствоваться и достигать, потому что, наконец, после провальных для страны более чем сорок лет, они захотят быть знающими, значимыми и достойными своих предков!

Понятно, что через великие знания приходят и великие печали.

Но не они одни.

Да и когда в России боялись трудностей?

С великими знаниями приходят и великие свершения!

Поэтому мы и желаем всем, кто еще чем-либо увлечен и что-либо способен созидать, выдающихся успехов и невероятных побед!

«ИСКУССТВО – СОЛНЦЕ В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА»



Матиа Баттистини  
1910

## Введение в дело

Не будем долго настраиваться, а сразу определим: гастроль – это любое выступление артиста, группы, труппы или коллектива вне пределов (или за пределами) собственного стационара (базы). Поэтому, если вашей базовой сценой является концертный зал им. П.И. Чайковского в Москве, а ваши подопечные выступают в зале концертной студии «Останкино» в Москве, для них это будет являться выездным выступлением – гастролью. И только лишь плановые выступления на сцене концертного зала им. П.И. Чайковского не будут никогда являться гастролью – это порт приписки! – дом родной!

И коль скоро мы коснулись темы площадок (своя – чужая), обязаны уточнить, что они бывают разные, поэтому по основному функциональному своему признаку они делятся на:

- стационарные;
- и передвижные.

Кроме того, площадки могут быть и временными, но собственными. Такие площадки будут являться приписными, и считаться базовыми для публичной художественно-творческой и репетиционной деятельности конкретной артистической единицы.

Что же касается площадок временных и чужих, то здесь, полагаем, ничего никому объяснять нет необходимости.

Однако есть необходимость указать на то, что является базовой основой гастрольно-передвижного дела: это целесообразность. Она в нашем деле не одна, а их (целесообразностей) три:

- *экономическая;*
- *художественная;*
- *политическая.*

И все представленные целесообразности главные, поскольку от случая к случаю от общества к обществу доминируют в жизни!

Поэтому необходимо отметить сразу, что работают они, в основном, парами, а не в одиночестве, как многие думают, особенно новоявленные «крупные специалисты».

Ключевые пары целесообразностей, действующие на рынке арт-индустрии, следующие:

- экономическая целесообразность блокируется с художественной;
- художественная целесообразность блокируется с политической.

Что же касается последней пары целесообразностей: «*экономической и политической*», то она (пара) почти никогда в реальной практике арт-индустрии и арт-бизнеса не встречается. Она живет лишь там, где реального рынка нет! И будет верным отметить, что в других условиях встречается это крайне редко и требует отдельного основательного пояснения.

Но прежде напомним, что почти у каждого действующего правила всегда имеется свое исключение, подтверждающее правило.

Вот и эта пара (блокирование экономической целесообразности с политической) имеет своё существенное исключение – целевые проекты и программные задачи, создаваемые в особых условиях и ситуациях с целью долгосрочной пропаганды патриотических настроений среди населения и патриотического воспитания молодежи.

Суть этого исключительного явления политическая!

Именно в этом – в политической стабильности государства – заинтересованы все основные действующие среды любого общества:

- политический клан;
- бизнес-сообщество;
- культура и социальная среда;
- да и само общество в целом.

Политическая стабильность создает основы для стабильного развития экономики, которая влияет на стабильное развитие художественно-артистической и социальной среды. Поэтому умное и трезвое общество обязательно заинтересовано в стабильных внутривнутриполитических процессах и отношениях. Следовательно, в массовое сознание внедряются созвучные идеи и точные стимулы, вызывающие общественное потребление именно патриотического духа и соответствующих художественных продуктов. Вот именно при таких (исключительных обстоятельствах) начинают срабатывать всем известные механизмы экономики: *там, где создаются условия потребления массового, всегда и обязательно извлекается прибыль!*

Всё просто!

И апробировано на практике не единожды в разных вариациях и в различных странах!

Но, повторимся, для самостоятельной полнокровной жизни этой пары целесообразностей в любом обществе отсутствуют постоянные базовые основания. Они возникают лишь как явление искусственное и временное, что несвойственно для полноценного рынка арт-индустрии!

Поэтому данная пара и является исключением из правил.

Теперь же рассмотрим пары целесообразностей, реально, постоянно и основательно действующих на рынке арт-индустрии, поскольку для них в любом обществе существуют базовые предпосылки и практические фундаментальные основания.

И, прежде всего, укажем на уникальную пару целесообразностей, которая является основной базовой основой мирового арт-бизнеса – «*экономическая целесообразность, блокирующаяся с художественной*». Эта пара настолько существенна, что она стимулирует практически 97 % всей продуктивной работы мирового рынка прокатной индустрии.

Поэтому есть необходимость с полной определенностью указать, что всё *гастрольно-передвижное дело основывается на персонально-личных художественных предпочтениях местной (своей) публики и экономических интересах самого импресарио*. В этой связи все здравомыслящие деятели этого рынка организуют и представляют своей публике такие выдающиеся и потрясающие артистические продукты, которые бесспорно и, безусловно, могут определяться и сопровождаться важнейшими для дела эпитетами:

«фантастика», «невероятно», «престижно», «классно», «здорово» или (и самое главное) «уникально»!

Следовательно, публика, опираясь на внутренний резонанс указанных эпитетов, обязательно и с большим удовольствием придет в ваш зал и с удовольствием отдаст в кассу свои кровно заработанные деньги!

И этим всё сказано!

Успех именно таким образом поставленного гастрольного дела опирается на высококачественный художественно-прокатный продукт. От него зрители получают невероятное удовольствие и потом годами рассказывают всем о своих впечатлениях от зрелища этого события. Возникает независимый постоянно действующий информационный шлейф! А для импресарио этот эффект его профессиональной деятельности крайне важен, поскольку он является залогом основы долгой управленческой жизни и представляемого импресарио продукта, да и самого импресарио!

Возникает прямопропорциональная зависимость: чем дольше люди говорят, тем дольше и полноценно платят, а пока платят – дело и импресарио в порядке!

Экономическая целесообразность базируется на художественной целесообразности как на фундаменте долгосрочных взаимовыгодных отношений с публикой.

И опора грамотного профессионального импресарио именно на эту пару создает уникальные условия для удовлетворения художественных потребностей своего (местного) зрителя не только сегодня, завтра, послезавтра, но и в долгосрочной перспективе, поскольку эта важная работа превращается в работу по формированию и воспитанию художественного вкуса публики и поколения.

Только это и важно в вашем деле!!!

Отсюда и вытекают конкретные *задачи импресарио*:

1. Удовлетворять художественные интересы и запросы публики, заботясь о практической устойчивости экономической стороны дела;

2. Развивать вкус своей публики через пропаганду и популяризацию высокохудожественного искусства. Через эту деятельность можно проверять и свои художественные чаяния. А кроме этого, все виды и жанры искусства имеют право на существование в высокохудожественной содержательной форме. Поэтому, выстроив свой уникальный формат доверительных отношений с публикой, важно влиять и на развитие искусства в целом.

3. Быть надежным мостом, связующим художественную жизнь всего мира с художественной жизнью конкретного региона конкретной страны и воспитателем конкретного поколения.

А теперь внимание: *в основе гастрольно-передвижного дела заложен принцип колониальной торговли.*

И не случайно!

Торговля – двигатель мировых экономических интересов. Колониальный интерес в торговле позволяет стать импресарио на местном рынке монополистом конкретного продукта. Поэтому большие деятели гастрольно-передвижного дела предлагают на своем рынке только то и так, чего там нет и так, как никогда в обозримое время не будет и не появится.

Кроме того, вся индустрия прокатного дела выстраивается в мире по принципу известной поговорки: «Если гора не идет к Магомету, то Магомет идет к горе». И на практике это все весьма очевидно, поскольку здесь плотно смыкаются две взаимодополняющие друг друга индустрии:

– *индустрия гастрольно-передвижного дела*;

– *индустрия арт-туризма.*

Поэтому, производя событийные мероприятия, организаторы обязательно предполагают и планируют посещение их не только местным зрителем, что само собой и не обсуждается, но и рассчитывают на групповые посещения его туристами, создавая соответствующие условия. Именно на этом строится экономическое благополучие индустрии всех знаменитых конкурсов и фестивалей. На этом же фундаменте строится экономическое благополучие всей индустрии местных исторических событий, этнических театрализованных действий, представлений и всевозможных карнавалов как событий, притягательность которых для публики бесспорна.

К слову сказать. Все так называемые местные «общественные события» организуются и проводятся населением на полном энтузиазме. К ним специально готовятся. И участие в них обеспечивается за свой личный счет, а не из бюджета.

Поэтому, к примеру, «День города» везде и всюду – это праздник всех жителей своего города, для которых это событие является уникальным способом показать и свои достижения, и свои товары, и свои возможности, чтобы привлечь к своему месту проживания внимание покупателей из других регионов и стран. Это нужно и важно, прежде всего, для того, чтобы увеличить продажи местной продукции местного производителя и чтобы пополнить доходы и самих жителей, и местного бюджета.

Надеюсь, понимаете, что там (за рубежом) всё ровным счетом наоборот: абсолютно другие задачи! И они существуют не для того, чтобы дать кормушку для ограниченного круга лиц ежегодно и безнаказанно изымать и размывать бюджетные средства.

Деятели рынка арт-индустрии абсолютно необходимо знать и постоянно осваивать мировое художественно-творческое пространство! Более того, необходимо держать руку на пульсе и регулярно замерять *градус художественной жизни поколения*: следить за лучшими спектаклями, музыкальными произведениями, артистами, зрелищами и т. д. То есть, всё, что представляет для вашей местной публики существенный интерес, должно незамедлительно попадать в поле вашего пристального внимания и изучения.

Отсюда вытекает еще одна следующая задача импресарио.

#### 4. Формировать художественный вкус своего поколения!

Это крайне важно, поскольку если вы это не сможете сделать для себя, то это не сможет сделать для вас никто! Ведь вы должны опираться исключительно на сформированный у публики вкус и на её художественные ожидания. Их нужно знать и формировать!

К сожалению, и это также нужно знать, на рынке действует закономерность: чем ниже существующий художественный вкус публики, тем меньше места на рынке местной арт-индустрии способно занять высокохудожественное мировое искусство. И, по существу, в этом случае правит бал низкопробный балаган и обывательская вкусовщина, в какие бы тоги они не ярились, в основе которых будет процветать исключительно плотский интерес!!!

Последняя пара на рынке также имеет свое место и назначение: «художественная целесообразность, базирующаяся на политической» – это сотрудничество на один раз, как использование туалетной бумаги. И это важно понимать, поскольку политика – дело грязное и политикам, по крупному счету, веры нет. Смычка художественного и политического интересов всегда недолговечна и не функциональна, поскольку политикам всегда очень нравится приватизировать и политизировать результаты любого, в том числе и творческого сотрудничества. Поэтому и до сего дня в России преобладает система государственных учреждений культуры, которые другая государственная система огосударстила еще в 1925 году, но которые уже и в новой России никак не хотят отпустить на волю самоопределения и самоорганизации, используя все возможные правовые, экономические и управленческие рогатки.

Боятся! Спросите чего?

Боятся и собственной культуры, и собственного искусства, и таланта собственного народа!

Помните, в каких случаях возникает боязнь? Особенно у временщиков?

Правильно: незнание и непонимание рождает недоверие!

Художественные и политические интересы выстраиваются на определенное и достаточно короткое время, в основном, чтобы взять голоса электората или заручиться поддержкой своих инициатив у большей части общества, чтобы придать их реализации некую легитимность. И всё!

Важная задача – простые и технологичные решения.

Поэтому художник здесь выступает (должен выступать) проводником для осуществления банальной формы коммуникации – связи между политиком и его идеями и публикой, которая должна положительно воспринять эти идеи и самого политика через призму вашего искусства.

Но поскольку импресарио – управленец, то ему необходимо не только указанное выше понимать, но точно знать, для чего с точки зрения производственной прагматики этой парой целесообразностей возможно воспользоваться:

1. В целях регионального и местного продвижения своего/их художественного/ных продукта/тов.

2. В целях дальнейшего овладения публикой конкретного региона, поскольку это всегда определенный объем экономически дееспособных клиентов, которые способны приобретать CD, DVD, буклеты, плакаты, календари и иную издательскую и имиджевую продукцию, что само по себе составляет для вас определенный экономический потенциал и интерес.

Иными словами, через использование потенциала такого взаимодействия вы получаете значительный объем людей, которые готовы платить за творчество, имидж и сопровождающие продукты. И в этом случае политическая ситуация используется в качестве поставленного трамплина для создания в этом регионе основ и расширения границ экономической целесообразности для художественного продукта.

Крупные звезды и коллективы в принципе редко гастрوليруют, а в рамках этой пары появляются еще реже.

И всему виной законы рынка. Поскольку при стыке экономической целесообразности с политическими задачами в общественном сознании создается эффект разорвавшейся бомбы, осколки которой могут и зацепить. В этих случаях публика с прилавков сметает все: фото, CD, DVD, книги, альбомы и т. д. Иными словами, на просторах мирового арт-рынка в этом случае наши собраты откровенно зарабатывают. И не какие-то копейки, а минимум годовые бюджеты в течение буквально нескольких месяцев интенсивной работы: месяц до гастролей, сами гастроли и месяц после них. В этом случае осуществляется глубоко эшелонированное информационно-рекламное проникновение, благодаря которому на узком плацдарме потребительский спрос доводится до точки кипения. А главным стимулом и основным двигателем данного процесса становятся:

- юбочный телефон и
- социальное ориентирование.

И они работают как часы!

Именно таким образом работает механизм извлечения экономической целесообразности субъектами арт-индустрии при комплиментарности с политической целесообразностью.

Далее необходимо также указать, что в прокатном деле существуют экономически выгодные регионы, поскольку в них не только налажен процесс воспроизводства, а значит, у населения есть деньги, но и ведется постоянная работа по развитию художественного вкуса. Это так называемые регионы-доноры, которые по факту кормят всю Россию. Их десяток. Остальные или кое-как сводят свои расходы с доходами, поэтому не готовы к принципиальному развитию, в том числе и художественно-культурному своей территории, или откровенно стоят в очереди к федеральной власти с протянутой рукой за трансфертами, лишь бы поддержать социальное равновесие населения своей территории, чтобы избежать политических рисков.

Но и в мире существует также немного такого качества стран, которые имеют профицитные бюджеты и, как и в России, они имеют донорские регионы и регионы дотируемые. Поэтому и в мире существуют и за последние несколько десятков лет набирают проблемы и регионы, и города, которые имеют статус банкротов (к примеру, город Детройт в США).

В этой связи отметим, что на гастрольной карте мира, как и в XX веке, по-прежнему остаются привлекательными Гонконг, Япония, Южная Корея, Австралия, Северная Доминиканская республика, Арабские Эмираты, Южно-Африканская республика, а также Англия, Германия и США. Здесь не только прекрасно работает менеджмент, который грамотно организует и проводит мероприятия, но и существует художественно образованная среда и особая атмосфера, что позволяет оценивать по достоинству работу и достижения того или иного художника. Поэтому-то гастроли здесь и привлекательны.

Менее привлекательными для организации гастрольно-передвижной работы сегодня являются страны юго-восточного средиземноморья, кроме Израиля, а также центральная и южная Америка и Канада. Меньшая привлекательность не относится к публике и её предпочтениям, а связана исключительно с незначительными экономическими результатами, которые получают по итогам гастрольной работы в указанных регионах.

На карте Европы находится ряд стран, которые играют особое положение для арт-индустрии, являясь, по сути, прекрасными трамплинами в мир больших творческих перформансов. К ним можно отнести Францию, Италию, Бельгию, Германию и т. д.

Непривлекательные страны для арт-индустрии – большая часть стран мусульманского и буддийского мира (фактически весь юго-восток, включая Индию). При этом отдельные жанры и виды художественного продукта можно прокатывать и в этих невыгодных для полноценной гастрольной работы мировых регионах. Это – искусство цирка – оно безгранично, внеязычно, зрелищно, рассчитано на «Ах!». К нему можно прибавить хореографию и пантомиму – язык жеста и мир тела. Оба названных вида искусства безграничны, и вне идеологичны.

Правда, везде необходимо учитывать не только местные, но и религиозные взгляды и традиции, поскольку очень часто существуют местные законы, связанные не только с правилами человеческого общежития, но и с содержанием животных, их обслуживанием, обеспечением санитарных норм, в том числе и для животных. А в некоторых странах перевоз животных через границу является просто злостной контрабандой и даже биологической диверсией.

В этой связи хочется сделать важное замечание: мозги импресарио никогда не должны прилипать к костям, поскольку он должен постоянно учиться и много чего знать, чтобы добросовестно выполнять свою работу!

А если мозги прилипли к костям – на покой!

Отличие от нашей страны и стран постсоветского пространства, где еще долгое время не смогут сложиться базовые основы для стратегической перспективной гастрольно-передвижной работы в силу двух обстоятельств:

– этим сегодня занимается кто угодно от случая до случая, но на самостоятельном уровне при полной зависимости прокатных площадок от решений государственных чиновников и их назначенцев;

– законодательная база настолько зыбка, что выстроить и поставить на экономические рельсы серьезные механизмы нашего дела попросту невозможно и поэтому гастрольные проекты последних двух с половиной десятка лет осуществляются в основном в крупных городах (Москва и Питер).

Особенно показательно, как некоторые западные представители шоу в погоне за наживой объявляют порой свой мировой тур. К примеру, Мадонна. При этом в России они оказываются либо с одним концертом только в Москве, либо с двумя – в Москве и Питере. И всё!

Вот так мировой тур!!!

Они совсем не знают, что Москва, да и Питер – это не Россия! Это всего лишь Москва и Питер!

Или забавляются?

Кстати, «великие» питерские «менеджеры», которые работали с менеджментом Мадонны, ухитрились не только не стать страновыми агентами её тура в России (они всего лишь выполнили функции операторов российской части гастролей). Но в результате еще и откровенно способствовали выводу всех сборов с двух концертов за пределы России, подключив к процессу билетных продаж филиал венгерской компании, эксплуатирующей систему электронного билета-браслета. В результате получили за свои «услуги» крохи с барского стола. Мадонна же по возвращении в США отчиталась на своей пресс-конференции о рекордных сборах с мирового турне – 129 млн. \$, среди которых российская часть составила 34 млн. \$.

Вот такие мастера!

Тогда как во многих странах мира гастрольно-передвижной бизнес является семейно-преемственным и насчитывает три-четыре поколения предшествующей благотворной созидательной деятельности предков. А где «всё схвачено», неожиданностей быть не может! Поэтому там работают не только гражданские и государственные, но и мировые общепринятые профессиональные законы, а также законы кодекса чести дела.

Для участия в мировом импресарском взаимодействии необходимо, прежде всего, на местном рынке грамотно запустить механизм конвертации художественно-артистической практики в экономическую целесообразность. На открытом рынке каждый его деятель спит и мечтает стать монополистом хотя бы на один час, поскольку этого времени вполне достаточно, чтобы экономически вырваться вперед на всю оставшуюся жизнь (мечта идиота).

Поэтому наш рынок – это такое место, где:

1. Работает система частных интересов, основанных на стимулах экономики впечатлений;

2. Осуществляется постоянный поиск выгодного партнера, поскольку только он и способен определить ваши рыночные преимущества в сравнении с другими, а значит и уровень потенциальный доходов.

Невыгодный партнер – это тот, кто мешками шлет факсы, оферты и электронную почту, блокируя постоянными звонками телефонные номера, поскольку никакое партнерство нигде и никому навязать нельзя.

Партнерство – дело добровольное! Поэтому в своей практической деятельности необходимо учитывать три важнейших базовых составляющих гастрольного дела и выстраивать систему стратегического партнерского благоприятствования.

Для многих импресарских компаний гастрольно-передвижная деятельность – это стиль жизни. В связи с чем, система благоприятствования заключается в том, что она не разрушает присущего делу профессионального стиля жизни, а способствует его развитию. Для нашего же дела это встречи, переговоры, приемы, брифинги, коктейли, совместный отдых, совместные проекты, контракты и т. д. Подвижность, мобильность, живость и одновременно основательность! Многие договора заключаются не в офисе, а в неформальной обстановке и в таком же стиле общения.

Гастрольное дело – это прекрасный бизнес и самостоятельный стиль жизни. Но он не приходит к нам в один момент, а накапливается и складывается годами привычной, грамотной и устремленной работы.

Поэтому не лишне заметить, что в нашем деле можно за 5-7 лет стать импресарио – уважаемым членом европейской когорты и войти в широкое континентальное партнерство. Для этого существуют свои знаковые технологии, площадки и плацдармы, а также базовые имиджевые точки роста профессиональных достижений.

Но если на достигнутом не останавливаться, а работать с перспективой и дальше, то возможно за 10-12 лет плотно осесть уже в мировой импресарской когорте и уже на этом уровне развивать свои великие мировые художественно-творческие и организационные перспективы.

Нужно отметить наличие в профессии золотых закономерностей:

*– чем выше ваши профессиональные достижения, тем выше ваши организационные возможности;*

*– чем выше ваши организационные возможности, тем большее число потенциальных партнеров оказывается готовым к сотрудничеству с вами!*

Но всем необходимо знать из чего складывается рабочая система партнерских интересов.

Эта система строится по известной формуле: *«ты мне, я тебе» и работает исключительно на противоходе.*

Она оформляется в реальное партнерство не сразу, поскольку доверие необходимо заслужить, для чего требуется время и точное знание своей профессии. И заслужить доверие можно не словами, ужимками и повадками, как многие путают, а качественной практической работой и делом!

Поэтому система отношений, формируясь, проходит несколько этапов своего развития от точки первичного контакта:

– становление;

– намерения;

– кондиции партнерства.

Помимо всего прочего, импресарио является и менеджером (управленцем). Поэтому в нашем деле всё логичное и на практике нормально функционирует. Кроме того, необходимо еще раз указать, что в своей основе *прокатно-гастрольное дело строится на принципе противохода.*

Как и любое другое профессиональное сообщество, импресарио выстраивают своё деловое партнерство на принципах *линейных производственных отношений.* Это связано с тем, что

импресарио всегда взаимодействует с импресарио, но никак не с артистом. Артисты приходят и уходят: сегодня хорош один, завтра – другой. А дело необходимо укоренять и выстраивать только с партнерами по бизнесу, способными этих артистов растить и представлять и сегодня, и завтра, и сто лет спустя!

Исключения составляют лишь две категории артистов:

1. Первая категория – молодой артист. И в этом смысле нужно помнить, что на рынке друзей нет. Есть коллеги, есть партнеры, а есть конкуренты. Поэтому, *кто первый заключил с начинающим артистом контракт, тот и выиграл.*

2. Вторая категория связана исключительно с элитной группой артистов. Эта категория артистов выходит на трансфертный прокатный рынок каждый своим особым способом. Поэтому с артистической единицей из элитной группы всегда могут быть варианты взаимоотношений. Дело в том, что эти артистические единицы имеют по итогам исполнения своего последнего мастерского агентского контракта на выбор два самостоятельных пути дальнейшего профессионального рыночного существования:

– а) подписать новый контракт с какой-либо компанией, осуществляющей на рынке представление интересов и работу элитных творческих единиц;

– б) завести своего персонального ответственного секретаря, который кроме всего прочего будет улаживать и вопросы публичных выступлений.

*Эксклюзив* – это тот уровень отношений, который позволяет артисту уйти от обсуждений бытовых, финансовых и других организационно-административных вопросов, и заниматься исключительно своим прямым профессиональным делом – творчеством и искусством. Такие отношения дают артисту возможность всем интересующимся просто указать на свой менеджмент, своего агента или свою компанию. И всё!

Дальше на законных основаниях вступают в дело или импресарио, или агент, или уполномоченный представитель компании!

Вот как-то так!

## Глава I. Главные действующие лица

Вся мировая система арт-проката опирается на мировую систему артистической агентуры (мировая агентская сеть), которая в свою очередь состоит из ММ или МА → РМ или РА → СМ или СА → МСМ или МСА → КМ или КА → МКМ или МКА → ММ<sup>1</sup> или МА<sup>1</sup>, где:

- ММ или МА – местный менеджмент или местный агент;
- РМ или РА – региональный менеджмент или региональный агент;
- СМ или СА – страновой менеджмент или страновой агент;
- МСМ или МСА – межстрановой менеджмент или аналогичный агент;
- КМ или КА – континентальный менеджмент или аналогичный агент;
- МКМ или МКА – межконтинентальный менеджмент или агент;
- ММ<sup>1</sup> или МА<sup>1</sup> – мировой менеджмент или мировой агент.

Все указанные менеджменты и/или агенты имеют и выполняют на рынке каждый свою конкретную функцию.

Эта система так удивительно устроена, что в ней нет какого-то одного всегда главного менеджмента или главного агента. Работа всей системы выстроена так, что все определенные ею роли условны и зависят лишь от того, какую роль в данном контракте или проекте играет тот или иной менеджмент либо тот или иной агент.

Иными словами, местный менеджмент или аналогичный агент в системе исполнения конечных контрактов может оказаться на любой позиции от регионального, а силы хватит – странового, знаний хватит – межстранового, хватит опыта и авторитета – континентального и т. д., вплоть до мирового! А мировой менеджмент или агент смыкается с местным только потому, что этот агент или менеджмент представляет в мире своего уникального артиста на условиях мирового эксклюзива, одновременно принимая чужих артистов по месту своего базирования и функционирования.

Надеюсь, понятно?

Такие перевертыши существуют и регулярно действуют в нашем деле!

Но в нем также существуют и действуют абсолютные значения: *деятельность всей мировой агентуры опирается на регионального агента и им структурируется*, поскольку без плодотворной деятельности этого агента рынок не мог бы управляться с большими пространствами и территориями и решать свои принципиальные и прагматические прокатные задачи.

Поэтому региональный менеджмент и/или региональный агент – это ключевые игроки мировой системы арт-проката.

Если их нет (как в России), то и системы проката нет (как в России)!

Отдельные выезды отдельных творческих единиц по отдельным частным договоренностям вопрос создания полноценной прокатной системы в стране не решает. Не решает его и созданный пару лет назад «Федеральный центр поддержки гастрольной деятельности», как и те государственные компании, которые разменяли не первый десяток лет своей работы – «Госконцерт», «Росконцерт» и «Российское государственное театральное агентство». Также его не решает (и никогда не сможет решить) и сама система государственного управления в силу существования серьезнейшей проблемы – отсутствия на этом уровне двух важнейших систем:

- системы качественного планирования сбалансированного стратегического развития всей страны на всех уровнях (от местного до федерального), ввиду чего очень часто и не случайно возникает неловкое впечатление отсутствия у руководства любого уровня ясного понимания пути и способов дальнейшего движения;

- системы качественного отбора специалистов (рекрутирования) по всем направлениям профессиональной и, в том числе, государственной деятельности, ввиду чего возникает нелов-

кое впечатление невнятности критериев отбора кандидатов на принципиальные и жизненно важные позиции государственного управления.

К примеру, пост Министра культуры и СССР, и уже РФ занимал кто угодно: от артиста, до искусствоведа и от ткачихи, до историка. Профессиональных управленцев в области арт-индустрии там как не было, так и нет!

Отсюда и очевидный результат!

В структуре художественного продукта мирового рынка арт-проката находится всего ничего – около 10 000 единиц артистического продукта (цифра постоянно плавающая, поэтому точность здесь абсолютно неважна). Из всего количества артистического продукта примерно от 350 до 500 творческо-артистических единиц представляют собой продукт элитный (мировой элитный продукт).

*Элитный продукт* – самый дорогой, самый имиджевый и шикарный. Каждый день им пользоваться нельзя, поскольку это и невозможно, и дорого. Поэтому в год элитные арт-единицы, как правило, работают примерно 10-12 раз (7-8 полноценных публичных программных выступлений, остальные – лишь участие где-то в чем-то). И этого количества встреч с публикой и поклонниками в годовом цикле вполне достаточно, чтобы:

- сохранять чудную артистическую форму и физическое здоровье;
- поддерживать публичное внимание и творческий имидж;
- публика наигрывала художественный аппетит, сохраняя охоту еще и еще раз увидеть «ЭТО» и осознать невероятное качество и превосходство артиста этого уровня;
- рынок в нормальных условиях постоянно испытывал, отбирал и разрабатывал *начинающих артистов*;
- *мастер* имел постоянную работу!

И этого вполне достаточно, чтобы:

- элита чувствовала себя востребованной;
- рынок работал как часы;
- каждый участник мог полноценно выполнять свою миссию и работу.

Именно это для арт-индустрии самое главное!

## Глава II. Основа системы арт-проката (региональный менеджмент или региональная артистическая агентура)

Основу гастрольно-передвижного бизнеса составляет базовая категория продуктов рынка арт-индустрии – это *мастера*, бесперебойную работу которых обеспечивает *региональная артистическая агентура* мировой агентской сети.

Региональная агентура на рынке проката играет две фундаментальные роли. Она цементирует:

- художественную жизнь региона;
- работу мировой агентской сети.

Основной принцип, заложенный в систему профессионального взаимодействия, является принцип эксклюзивных отношений:

- *только я и только здесь и сейчас отвечаю за это;*
- *и только через меня можно получить здесь и сейчас конкретного артиста.*

Поэтому работа региональной агентуры представляет собой дилерскую работу на точных условиях коммерческих отношений с аналогичной системой и принципами товародвижения.

Региональная агентура получает (по контракту) право на крупный опт и чаще всего (но не всегда) работает от доли прибыли. Поэтому здесь еще раз стоит указать, что цена и стоимость – понятия разные. Конечная цена существует всегда. Но она зависит от различных сопутствующих и достаточно существенных обстоятельств.

Крупный опт в нашем случае (это пример) – это 15-20 (может быть и более) выступлений – будет примерно стоить для дилера около 50 000 \$.

При этих условиях стоимость одного выступления артистической единицы для дилера составляет порядка 2 500 \$ его реальных платежей. Далее в работу вступает *закон экономической целесообразности*.

Региональный агент имеет возможность самостоятельно провести в городе, где базируется, свои (от своего имени) концерты, со сборов от которых можно зафиксировать существенный доход – это просчитывается.

Кроме того, он может отдать (по договору) права проведения концертов своей (по контракту) артистической единицы в другие (соседние) города местным менеджментам и агентам. В этом случае региональный агент устанавливает свою базовую шкалу товародвижения и предлагает уже своим местным дилерам конкретные условия с системой соответствующих скидок:

- розница – 1 концерт (спектакль),
- мелкий опт – 2-3 концерта (2-3 спектакля),
- крупный опт – 3-5 концертов (спектаклей).

Через такую точную во всех смыслах работу, региональный агент формирует свою команду местной агентской сети, которая сама по себе *имеет свои экономические и художественные интересы и ищет способы их непременно удовлетворить*. При таком подходе региональный агент может зарабатывать 10-25 % от объема всех сборов от мероприятий в своем регионе, где работают через него приезжающие арт-единицы. И экономика дела позволяет это, поскольку местные агенты получают от своего регионального следующую ценовую шкалу (условно):

- в розницу (1 концерт или спектакль) – 5 000 \$;
- мелкий опт (2-3 концерта или спектаклей) – 4 000-3 500 \$;
- крупный опт (3-5 концертов или спектаклей) – 3 000 \$.

В этих условиях осуществить проведение 15-18 и более местных мероприятий в 7-9 районных и крупных городах региона не только не представляет затруднений, но и является перспективным.

В результате подобной продуктивной работы всей команды агентства, участвующей в процессе производственного взаимодействия:

– будет собрана искомая стоимость контракта – 50 000 \$;

– и каждый участник организации и проведения мероприятий будет чувствовать своё моральное удовлетворение и материальное вознаграждение.

В этой связи необходимо указать, что в деятельности регионального агента существуют вполне конкретные задачи, которые он обязан самостоятельно решить.

### *Задачи регионального агента:*

1. Он должен обязательно *оправдать контракт и рассчитаться* по всему имеющемуся кругу партнеров и агентов;

2. В ответ на прекрасную работу он должен обязательно *заслужить премиальный бонус* – получить право проведения еще нескольких дополнительных концертов, поскольку весь контракт выполнен на высшем уровне и все, включая артистическую единицу, участники довольны.

Если перевести это на театральный язык, то премиальный бонус похож на прощальный бенефис в пользу организаторов гастролей. Это делается для того, чтобы региональный агент мог получить дополнительные доходы. Что в свою очередь означает, что он и дальше будет активно и плодотворно работать, зная, что его конструктивная организационно-представительская деятельность будет адекватно оценена.

А это очень важно!

Экономика регионального агента такова, что прокормиться на одном контракте (одной гастролью) физически невозможно. Поэтому он должен и обязан проводить 4-8 подобных контрактов в год, чтобы оказаться в полном порядке. Но и для его созданной местной агентской сети эти 4-8 контрактов также жизненно необходимы, поскольку и они хотят быть в полном порядке. Именно так складывается свой реальный круг заинтересованных в плодотворной работе именно на экономической основе партнеров.

Поэтому интересы агентской сети работают на противоходе:

– местные агенты всегда заинтересованы в прекрасных поставках от региональной агентства, с одной стороны;

– с другой, только региональный агент может поставить на местный и региональный рынок то, чего никогда здесь не было, сейчас нет, и вряд ли когда вообще может появиться.

Эти отношения работают как часы, если они опираются на принцип представления колониального продукта: *давать публике то, чего нет, а если и есть, то не высокого качества.*

Именно региональный агент цементирует художественно-творческую жизнь региона: он один может привести сюда конкретный продукт. Поэтому он обязан держать очень высоко артистическую планку, а также постоянно привозить все новые и новые коллективы, и новые замечательные имена, потому что везде (в любом месте проживания публики) нужен конвейер эмоций и впечатлений, а это требует постоянного поддержания у публики интереса и к самому делу.

Если есть живое желание стать региональным агентом, необходимо определиться в своих возможностях в рамках действующего эксклюзивного формата, поскольку необходимо быть не только успешным местным агентом, но еще и успешным импресарио местной интересной артистической единицы. Только в этом случае можно быть интересным для всех:

– и для индустрии в целом;

– и для своих коллег в частности.

Это крайне важно, поскольку роли агентуры подвижны и исполняются (о чем мы уже выше говорили) в зависимости от определённого места и положения в исполнении конкретной роли в конкретном контракте. В одном контракте агент может иметь положение местного агента, в другом – регионального, в третьем – странового, а в четвертом – мирового.

Все это никак не будет противоречить ни его текущему положению, ни его устоявшемуся образу жизни и действия.

*Базовое же условие перспективной стратегической деятельности регионального агента (и основа его экономических успехов) – монополия на художественно-творческий продукт на конкретной территории.*

Именно и исключительно монополия позволяет:

- создавать прибавочную стоимость деятельности агентуры;
- производить коррекцию самого художественного продукта.

Поэтому необходимо указать, что деятельность любого агента имеет свои особенности, требующие точных рекомендаций.

### ***Рекомендации для регионального агента:***

1. Эксклюзивный контракт на поставку продукта в регион;
2. Эксклюзивные дилерские договора с местными агентами;
3. Репутация добросовестного партнера.

Важно не только получить качественных партнеров по прокату, но и проявлять себя в качестве качественного партнера, поскольку:

- если есть опора – бизнес устойчив;
- если нет опоры – бизнес рано или поздно провалится.

### ***Поэтому нужно учитывать, что:***

1. Дилерские договора срочные и описывают функции поставщика;
2. Доля прибыли, и её уровень может меняться от случая к случаю;
3. Необходимо заключать все свои договора с правом пролонгации по соглашению сторон, поскольку соглашения подписываются от одного до трех лет, а *большая работа требует устойчивости в стратегической перспективе и на долгие годы* (горизонт минимум 10-12 лет).

Когда вы имеете 10-12 надежных и проверенных на практике деловых партнеров, многие вопросы решаются по звонку методом «беглого» опроса:

- берем (пойдет) – берем (пойдет);
- берем (соберем публику) – нет (не соберем публику);
- берем (прокатим) – нужно подумать (провести исследования и опрос).

И важно, что никому не нужно объяснять, что мы делаем и для чего это делаем! Поэтому необходимо в обязательном порядке создавать максимально благоприятные условия в партнерских отношениях. Тогда они будут длиться долго (сотни лет), поскольку наш бизнес, однажды возникнув, никогда не пресечется, в каком бы направлении не развивалось и само человечество, и его технологии.

Поэтому вам необходимо знать, что в любом бизнесе существуют свои традиции и правила, которые необходимо исполнять.

Для осуществления знакомства с вероятно потенциальным партнером, компаньону направляются по почте (можно и электронной) свои визитки, каталоги, аудио и видео нарезки, рецензии и благоприятные отзывы. Вполне допустимо направить и согласованные планы на

текущий сезон (их можно показать прямо на фирменном календаре) и предварительно выстроенные планы мероприятий уже на следующий.

Один раз в год в одном из крупных культурных центров мира (постоянно передавая эстафету от центра к центру) проводятся мировые импресарские конференции, которые импресарио желательно посещать, если есть потребность в развитии партнерской базы и расширении деятельности. Конференции обязательно имеют главную публичную профессиональную тему, которой текущая встреча и посвящается. Обычно это один из актуальнейших вопросов индустрии. На этих конференциях можно не только услышать толковые доклады из уст выдающихся деятелей арт-бизнеса, но и познакомиться с реальными столпами индустрии, которые обычно остаются за кадром и не находятся в зоне публичного внимания, что крайне важно. Однако выезд на такие мероприятия предполагает не только определенный достаток и ресурсы у участника, но и значительную историю его реальных профессиональных свершений за спиной. То есть, люди должны быть не только вам интересны, но и вы должны нести в себе достаточно определенный интерес для людей.

Тогда всё складывается как надо!

Теперь обращаем внимание на важнейший профессиональный вопрос, касающийся грамотности использования того или иного артистического продукта в деле. Кстати заметить, что это важно не только для самого дела, но еще и невероятно нужно для устойчивого и благоприятного творческого и духовного развития местного социума.

Начнем с *элиты*!

Именно с указанной выше точки зрения нужно знать, что элитный артист как важнейший инструмент специального назначения всего арт-рынка должен появляться в конкретном регионе и в конкретном месте не более одного раза в течение 3-х–5-ти лет.

Не чаще!!!

Это не просто важно – это закон!

Элитный продукт или артист необходим лишь тогда и в тех случаях, когда есть потребность *поправить или выправить собственную экономику дела*. Этот продукт каждый день давать нельзя, поскольку приезд элитного артиста или великой группы, труппы или коллектива – должно быть непременно временем бума и сверх ажиотажа.

Звездный элитный артист, с одной стороны, *является экономической поддержкой* для региона и принимающей стороны.

Вместе с тем одновременно, с другой стороны, он стремительно уменьшает платежеспособность местной публики, чем в значительной мере *сокращает возможности дальнейшей работы в этом регионе не только мастеров, но уже и молодежи* после своего отъезда (что не единожды реально подтверждено практикой).

Поэтому, понимая, что работа с элитой не только важна, но и бесспорно нужна, необходимо очень точно выстраивать и свои высокие задачи, в том числе экономические, и свои стратегические планы, в том числе работы с этим уникальным инструментом.

*Элиту необходимо привозить к окончанию сезона* (конец апреля-май-июнь). Она создает ту чудесную чарующую атмосферу наполняемости залов и расцвета энтузиазма, которым так важно завершать любой публичный художественно-творческий сезон!

И это ощущение великой силы искусства и духа сохранится не только в благодарных сердцах счастливого зрителя и слушателя, но и передастся тем, кто не смог на этих зрелищах побывать, и пронесется через летний отдых желанием публики поскорее встретиться с ним в новом сезоне.

Только так это максимально эффективно и работает!

Поэтому убедительно советуем взять этот механизм на вооружение.

*Мастера!*

Они должны появляться на ваших подмостках два раза в месяц: под аванс и под зарплату. Здесь должен быть и у вас, и у администрации города или региона очень точный расчет: доходы граждан должны перетекать не в злачные заведения, магазины или игорные дома (то есть, на ветер, на бесполезные траты). А направляться из кассы компаний, фабрик, заводов, предприятий, организаций или учреждений напрямиком в театральную-концертную кассу (то есть, направляться на высокое одухотворение людей и совершенствование их эмоционального здоровья).

Именно поэтому появление и выступление классных мастеров искусств два раза в месяц в конкретном регионе создаёт базовые условия его устойчивого развития и поддержания высокого художественно-культурного уровня жизни регионального социума, его вовлеченности в мировые процессы, а не оторванности от них. Это в свою очередь благотворно влияет и на сокращении рубрик криминальной хроники, и на постепенное исчезновение уголовно-процессуальных проблем в этом обществе. С этой точки зрения *регулярная работа мастеров в любом регионе создаёт базовый фундамент его социально-экономического развития*.

Очень жаль, что это понимает далеко не каждый руководитель конкретного уровня или ветви власти! А пора бы уже начинать соображать!

*Начинающий артист.*

Все остальное время отводится как раз под работу по повышению кондиций и освоению творческого материала начинающих артистов и обкатку вновь созданных творческих продуктов, которые требуют обязательного прохождения через расчетно-коррекционный этап своего жизненного цикла. Если им: начинающему артисту или новому продукту не дать этого места, *начинающий артист так и останется начинающим, а новый продукт так и не приобретет тех важнейших художественных качеств*, которые отличают известные продукты и работу мастеров.

Надеюсь, понятно.

Поэтому схема художественно-творческой и эмоциональной жизни любого места, города или региона с точки зрения годовой работы и появления там конкретных продуктов рынка арт-индустрии должна выглядеть примерно так, как это описано ниже и в соотношении:

- Элита – 10 %;
- Мастера – 40 %;
- Начинающие артисты и новые продукты – 50 %.

Если правильно эксплуатировать это соотношение, будет всё:

- высокий художественно-культурный уровень;
- высокий уровень производственных отношений и сервиса;
- высокий уровень местной индустрии и индустрии гостеприимства.

Поэтому нужно всегда помнить, что:

– хотя мастера и создают достойный имидж региону, но им необходимо платить достойные гонорары;

– начинающие артисты не могут создавать имидж региону, поэтому им платят минимальные гонорары. Однако для этой категории артистов крайне нужно получать достойное информационно-экспертное сопровождение их профессиональной деятельности и приличную наполняемость залов их афишных выступлений, поскольку в пустом зале скучно и неудобно никому выступать!

Основные долговые расходы с начинающими артистами и затраты на их промоушн всегда несет местный агент, который фактически их и растит. Региональный же дилер – лишь перепишивает и адаптирует под себя чужие документы (минимум расходов – максимум загруженность творческой жизни региона), хотя иногда и они вкладываются и растят свои новые творческие силы. Очень важно, чтобы оба типа агентуры: региональный и местный, имели четкие точки регулярного профессионального взаимодействия и не конкурировали. Именно тогда грамотно

идет перспективная работа не только по приему сторонних артистических сил, но и по выражению новых – своих местных и региональных артистических сил, что крайне важно!

Поскольку начинающему артисту необходимо набираться опыта общения с живой публикой, чтобы почувствовать дыхание зала, то большинство выездных мероприятий проводится в рамках «журнальных гастролей». Они создают артисту имя, широкую известность и дают возможность на живой публике проверить качество своей программы, полноценность своих артистических кондиций и легкость их восприятия публикой. Это то, без чего движение к артистическому Олимпу бесполезно!

Для любого начинающего артиста важно приобрести уникальное умение – умение нравиться публике и находить отклик в её сердцах! Это необходимо и для большой карьеры, и для долгой артистической жизни. Но прежде всего это нужно для того, чтобы завести первичные контакты с нужными импресарио, которые должны поверить в него и включить в свои дальнейшие разработки и гастрольные планы.

И это не просто фигура речи! Это практика!

Любой импресарио в целях продвижения карьеры начинающего и подающего надежды артиста создает ему на местном рынке благоприятный имидж мастера, придает его артистическим кондициям другую более высокую в глазах публики стоимость. Именно на этом факторе импресарио может не только привлечь к начинающему артисту массовое внимание, но и частично покрыть через этот прием свои производственные затраты.

Поэтому смысл целесообразности таких взаимоотношений импресарио с артистом и публики с артистом заключается в том, что *публика пока оплачивает лишь созданный имидж!*

Артист же еще не только не готов, но и не может быть мастером. Поэтому тем более не должен претендовать на соответствующие иной категории артистических единиц гонорары. История и практика показывает, что большие гонорары развращают молодого артиста, и он прекращает расти.

Элите же нужно обязательно платить и полной монетой, поэтому с ней работают в исключительных обстоятельствах и по необходимости, т. е. редко. Здесь совершенно другие возможности для самого импресарио, поскольку абсолютно не нужно никакой массовой рекламы и не нужно массированных информационных вбросов. Достаточно повесить над кассовым окошком объявление, что такой-то артист или коллектив тогда-то будет выступать и шепнуть кое-кому на ушко, что пока еще есть в продаже несколько свободных билетов.

И всё! Машина запущена, паровоз пошел!

Здесь очень важно подчеркнуть, что для любого артиста остается важнейшей задачей выход на высокий художественный уровень и завоевание художественного пространства в рамках своего города, региона и страны. Оно завоевывается не номером, не участием в программе, а полновесным сольным продуктом: программой – концертом, персональным шоу или выставкой, но обязательно уникальным художественным продуктом.

Модные имена (разыгранные на различных телевизионных проектах – типа фабриканты) мастерами становятся как исключение! Из тех, кто неожиданно зазвездил через телевизор, в мастера фактически не выходит никто, а на профессиональную сцену попадают исключительно считанные единицы. И проблемы здесь для всех предельно очевидны.

Начинающему артисту необходимо кровно:

1. Освоить зрительный зал и его отдачу, что не дает никакая работа в телестудии. Поэтому ни один из студийных артистов так и не стал звездой эстрады за последнее столетие индустриального развития искусства!

2. Овладеть художественным пространством, что также не может дать ни видеокамера, ни монитор.

3. Создать самостоятельный эмоционально-творческий программный продукт, удовлетворяющий художественные ожидания своей современной публики, что невозможно сделать, не зная, не понимая и не чувствуя её. Это можно понять лишь через публичную работу.

4. Занять соответствующее место в потребительских интересах людей, для чего еще нужно получить персональную потребительскую маркировку. Камера с монитором это дать не в состоянии.

Поэтому масса «фабричных» и «народных» артистов рыщут без работы по пространствам интернета, пытаясь хоть где-то перехватить кусок хлеба.

По крупному же счету любому начинающему талантливому артисту в любом случае необходимо пройти 5-7 лет продуктивной практической программно-публичной работы для освоения и понимания законов сценической деятельности.

Всё и почти всегда начинается с подпевок и подтанцовок (не у каждого потенциального артиста, как, к примеру, у Алсу, есть бизнес-папа с мешками нефтедолларов). Но заканчивается всегда обязательно первой персональной программой концерта, выставки или шоу! Это важно, чтобы в артиста поверил и зритель, и менеджмент, и деятели индустрии. И только в этом случае он может подняться и плотно стать на свою первую ступеньку очень крутой лестницы, ведущей на уровень мастера жанра или вида конкретного искусства.

Но и это не всё! Это только начало!

Кроме того, начинающему артисту еще нужно найти свою тему, своё артистическое лицо, свой творческий почерк, свой непередаваемый и единственно узнаваемый стиль! То есть он должен приобрести уникальные отличительные свойства своего уникального творческого образа и продукта! Это как раз то, за что только вас и всегда будут узнавать, ожидать и любить многие зрители!

И пока этого нет, по крупному счету и артиста нет – он еще и не родился! И как не крути, вы лишь напоминаете жалкую копию какого-то широко известного продукта – всего лишь жалкая копия, и всё!

Поэтому в этом состоянии своей цены вы еще не имеете, да и иметь принципиально не можете – её сформировать невозможно! А подделка всегда стоит копейки, да и кому она нужна-то?

Поэтому вторичным быть нельзя – это всегда выкидыши рынка!

Эта схема транспонируется и на страну, и на регион, и на город, и на конкретное предприятие, и на любой отдельно взятый конечный продукт.

*Вторичным быть нельзя!*

Нужно иметь уникальные и отличительные черты: всем и каждому!

Чем больший объем художественных продуктов представляет региональный агент, тем больше местный агент имеет возможность провести художественных перформансов. Поэтому на этом уровне взаимодействия складываются прямые интересы: и художественные, и экономические. И местный агент будет привязан к региональному агенту ровно до тех пор, пока региональный будет устраивать его публику своими продуктами и давать возможность реально справляться с экономикой дела уровнем цен.

Как только этот баланс теряется, теряется и профессиональная лояльность местного агента!

Он будет вынужден искать других поставщиков!

Очень важно и крайне необходимо использовать существующее клубное пространство – Дома и Дворцы культуры – для объективного решения своих информационных и рекламных задач, а также для получения определенных источников финансирования. Указанные учреждения нужно постоянно вовлекать в совместные перспективные публичные мероприятия:

1. Фестивального движения;
2. Системы обучения и мастер-классов;

3. А также для обеспечения и обретения постоянных репетиционных баз отдельным артистам, творческим группам, труппам и коллективам, что крайне важно для осуществления процессов подготовки и выращивания новых творческих продуктов и новых артистов. Им необходимо иметь базовое репетиционное пространство.

И т. д.

### ***Как выстроить отношения с местным агентом:***

1. Поскольку все серьезные менеджменты и импресарио странового масштаба работают с мастерами на глубину полтора-два года вперед, а с элитой и подавно на глубину три-пять лет, то у регионального агента всегда и всюду находится в наличии *открытый годовой реестр* его сезонного актива. Он состоит из солистов, ансамблей, трупп, групп и коллективов с конкретными программами, спектаклями, шоу, датами и вариантами выступлений. Этот реестр как раз и составляет базовую основу конкретного предложения местным агентам, которые могут полностью опереться на него в своей сезонной работе и выстроить продуктивную деятельность на местном художественном рынке с учетом реальных зрительских предпочтений.

Вместе с тем, нужно помнить, что рынок искусства отличается многогранностью и многомерностью, поэтому *он не предполагает наличия полной монополии ни в одном жанре и ни в одном виде искусства или направлении конкретной профессиональной деятельности*.

Это в полной мере относится и к работе менеджмента, импресарио и агентов, в том числе региональных и местных. Поэтому, если агент не находит какого-либо продукта у конкретного регионального агента, он вполне может его обнаружить у другого такого же регионального агента, который также работает в своем сегменте рынка на условиях эксклюзива. Одновременно региональный агент, работая постоянно с определенным местным агентом, в случае отсутствия у него интереса к определенным продуктам, может обратиться с предложением к другому местному агенту, который может оказаться более расторопным и взять эти продукты на представление по месту своего присутствия на устраивающих всех условиях.

Поэтому *на реальном рынке искусства всегда существует альтернатива выбора* (о которой мы с вами так пафосно рассуждали на страницах первого [главного] тома «Основы и структура арт-индустрии») для участников со всех сторон. Но это обязательно нужно не только логически понять и осознать, но и принять как руководство к действию, поскольку без наличия практической альтернативы и путей развития, и обеспечения базовых основ существования искусство будет мертво!

В этой связи альтернативу необходимо на практике реализовывать!

2. У местного агента обязательно формируется свой портфель заказов, который опирается на художественные ожидания основной публики и на просьбы флагманов общественного мнения. Именно поэтому с портфелем местных заказов обязательно считается и региональный агент при формировании уже своего плана текущей художественно-операционной деятельности. И именно на этом основании региональный агент устанавливает конкретные согласованные и документально оформленные сроки прибытия определенных артистических сил в соответствии с общим гастрольным планом по региону.

3. Гастрольный план формирует контрактные отношения на целый сезон. Причем как на весь регион в целом, так и на отдельные города, районные центры и конкретные населенные пункты региона в частности. Согласно этому плану как по конвейеру в контрактные точки в установленные дни и часы приезжают конкретные артистические силы с ожидаемыми программами. Это создает благоприятные условия для местного агента постоянной работы на опережение, а также возможности заключения годовых обслуживающих контрактов: с местным транспортом, отелем, типографией, радиокомпаниями и кабельным телевидением, рекламно-информационными агентствами, периодическими изданиями и другими заинтересованными

местными структурами. Кроме того, поскольку всё идет в жестком плановом порядке, то к исполнению своих контрактов местный агент имеет блестящие возможности привлекать наиболее эффективных спонсоров и благотворителей, наиболее значимые общественные организации, а также структуры государственных органов, формируя своей превосходной качественной деятельностью частично и их годовой план комплексной работы.

4. Общие большие годовые контракты между региональным и местным агентом создают блестящие основания для дополнительного подписания частных контрактов на проведение в конкретные сроки конкретных гастролей конкретной артистической единицы с конкретной программой. Это делается исключительно для отчета. Но это важно потому, что позволяет не отрываться от своей перспективной работы никому: ни региональному, ни местному агентам, но даже менеджментам и их артистическим силам. Поэтому частный своевременно оформленный и подписанный контракт обычно становится лишь мелкой деталью в большой стратегической работе!

Кроме того, частный контракт в результате его исполнения ложится на полку в архив «делом» гастроли конкретной артистической единицы. И это очень удобно: приехал артист по этому контракту, выступил, произвел впечатление, был аншлаг – битковой зал, со слезами уехал и просил скорее вернуться, расчеты произведены, отзывы отправлены и все довольны – всё зафиксировано, всё подсчитано, всё проверено и подшито: всё сохранено!

Как видно из последнего абзаца, контракт на конкретную работу создает законную основу для проведения расчетов и перерасчетов. Поэтому есть необходимость затронуть вопрос практических допустимых вариантов финансовых взаиморасчетов по контракту:

1. *100 % предоплата за какой-то срок* (к примеру, за 10-15 дней до выезда) создает возможность наказать и финансово, и имиджево нерадивого агента или импресарио, который опрометчиво заключил контракт и не способен его выполнить. Если контракт не исполняется, дело передают в суд и через него реально решают вопрос или вычеркивают этот импресариат из своего рабочего списка навсегда. Поэтому в контракте желательно прописывать и суммы конкретного ущерба, который может быть причинен. А эти суммы составляют фактически:

– со стороны странового агента (если арт-единица его) – полный объем расходов по подготовке программы и реквизита к гастроли;

– со стороны регионального агента – полный объем расходов по подготовке и осуществлению координации планируемой гастроли;

– со стороны местного агента – полный объем расходов, понесенных им на организацию данного контрактного мероприятия.

Ущерб в разных случаях, конечно, бывает разный, но он бывает всегда, как только что-то пойдет не по плану. Поэтому вопрос всегда стоит только так:

– либо вы оплачиваете из собственного кармана всё, что не состоялось – чужую безалаберность и непрофессионализм;

– либо ваш партнер, по вине которого всё это безобразие происходит!

В этой связи еще раз напомним: в бизнесе друзей нет и быть не может! Поэтому в деловой практике не может быть никаких жалостей и душевных терзаний: только дело, ничего кроме дела!

Один раз пожалели, и не заметите, как вы уже сами стали банкротом!

Жилетку в России очень любят все, но быстро её забывают, как только надобность плакаться отпадает. Понятно?

2. *Авансирование коллектива на маршруте*. Это является нормой, если расчет производится по ходу совершения гастроли. Тогда в контракте должны быть прописаны и оплата суточных на маршруте, и расчет перед последним концертом.

Это важно! Поскольку, если нет расчета, то нет и последнего (прощального) концерта. И в этом случае весьма кстати в зале оказываются и журналисты, и местное руководство, и

местная деловая элита. Все фиксируется, протоколируется, и дело спокойно направляется в суд, если реально появляется необходимость решать вопрос юридически.

3. *Поэтапная оплата суммы контракта с авансированием.* В этом случае оплата разбивается на несколько частей, но первая часть посылается как задаток до выезда коллектива на гастроль в качестве гарантии её осуществления. Остальные части равномерно могут выплачиваться после конкретного количества мероприятий. Последний платеж обязательно делается перед последним концертом. Это лицо профессионала! Мастера-импресарио никогда не позволяют себе платить гонорар в спину – вдогонку отъезжающим или уже уехавшим артистам. Это дело чести!

4. *Поконцертные платежи.* Здесь шаг платежа обусловлен концертом: его провели, кассу сняли – деньги на бочку! И так до конца контракта.

Система контрактов выстраивается по кругу и взаимозависимо! Местные агенты согласуют свои контракты с региональными агентами, которые в свою очередь согласуют свои контракты со страновым агентом.

Именно так *выстраивается рабочая система обратных платежей!*

К примеру, если для странового агента по его контракту с мировым агентом требуется 100 % предоплата стоимости его контракта, то и региональный агент будет требовать 100 % предоплаты от своего местного агента в свой адрес. И в этом случае местный агент должен проявить чудеса профессионализма, чтобы обеспечить все 100 % предоплаты для всей цепи. Благо, он не один, поскольку в этом случае все 100 % предоплаты обеспечивает вся местная агентская сеть, организующая эту гастроль, а не только отдельный агент, принимающий конкретный коллектив в какой-то отдельной точке на маршруте!

Именно таким реальным способом и создается *полноценная система консолидированной и профессиональной, и финансовой ответственности.* Без настройки этой указанной важнейшей системы ни одна реальная гастроль осуществляться не может!

Однако в работе индустрии бывают случаи, когда страновому агенту и ему подопечной артистической единице необходимо обязательно «взять» регион. В этом конкретном случае реализуются *механизмы агрессивного маркетинга.* В его рамках региональный агент отдает местному агенту артистическую единицу фактически на реализацию (консигнацию) – делай, что хочешь: заработай, сколько сможешь! Иными словами местному агенту дается карт-бланш и львиная доля практического дохода. Да и окончательные расчеты в этом случае могут быть проведены лишь после того, как гастроль полностью завершится и от реальной суммы полученных доходов.

Более того, в случае положительного «захвата» региональной публики, могут быть приняты решения дать еще пару «бонусных» выступлений на тех точках, где концерты прошли с максимальным подъемом. А вот это уже нужно не столько для экономики, хотя и экономика никогда никому не вредит. Но прежде всего это важно для артиста, поскольку ему необходимо закрепить в регионе свой только что приобретенный артистический успех!

## Глава III. Туры

### Виды и основные принципы их организации; маршрут

Основу гастрольно-передвижной жизни составляют туры.

Сегодня чаще осуществляются европейские туры. Значительно реже гастролируют на Американские континенты и в Юго-Восточную Азию, Австралию. И уж совсем редко – в Африку и Малую Азию. Как, впрочем, и гастроли по России сегодня исключительно большая редкость.

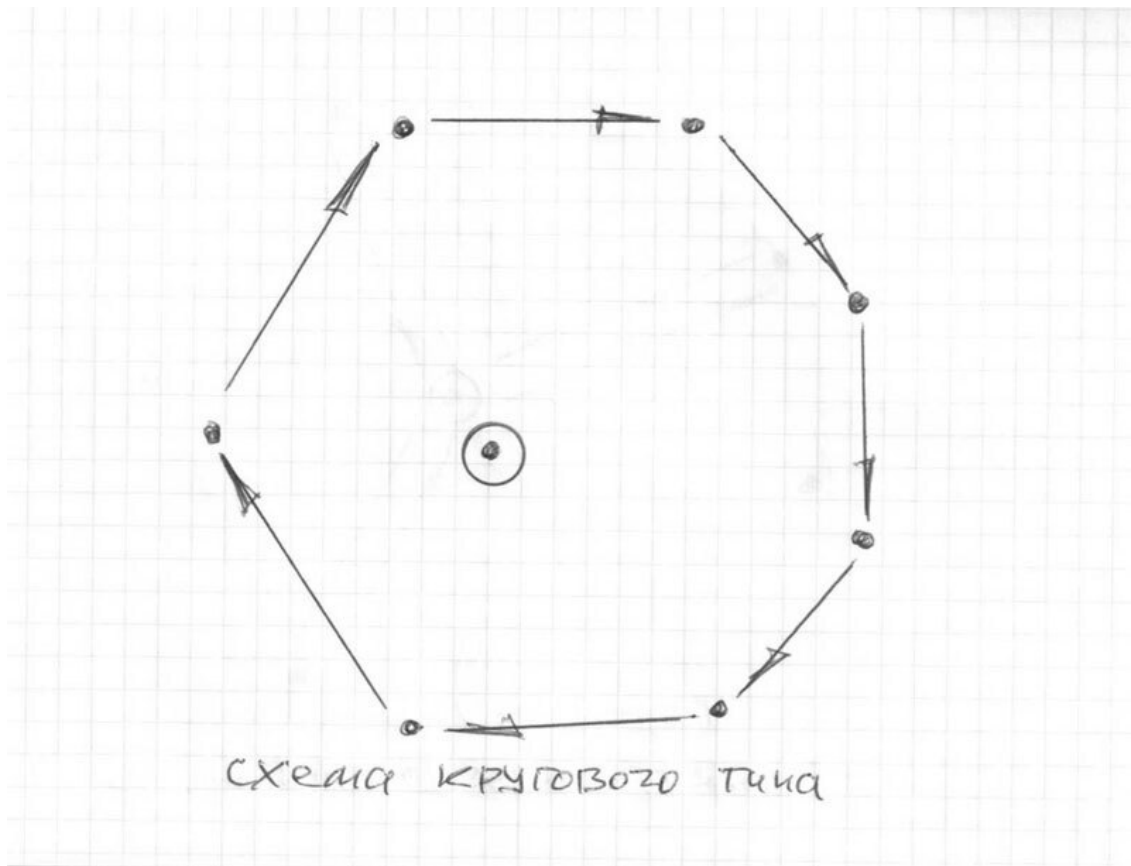
ТУРЫ делятся по объему на *большие, средние и малые*.

Туры бывают: *мировые, трансконтинентальные, континентальные, страновые и региональные*.

ММ	ТКМ	КМ	СМ	РМ
МА	ТКА	КА	СА	РА
мировые ТУР	транс- континен- тальные ТУР	континен- тальные ТУР	страно- вые ТУР	региональ- ные ТУР

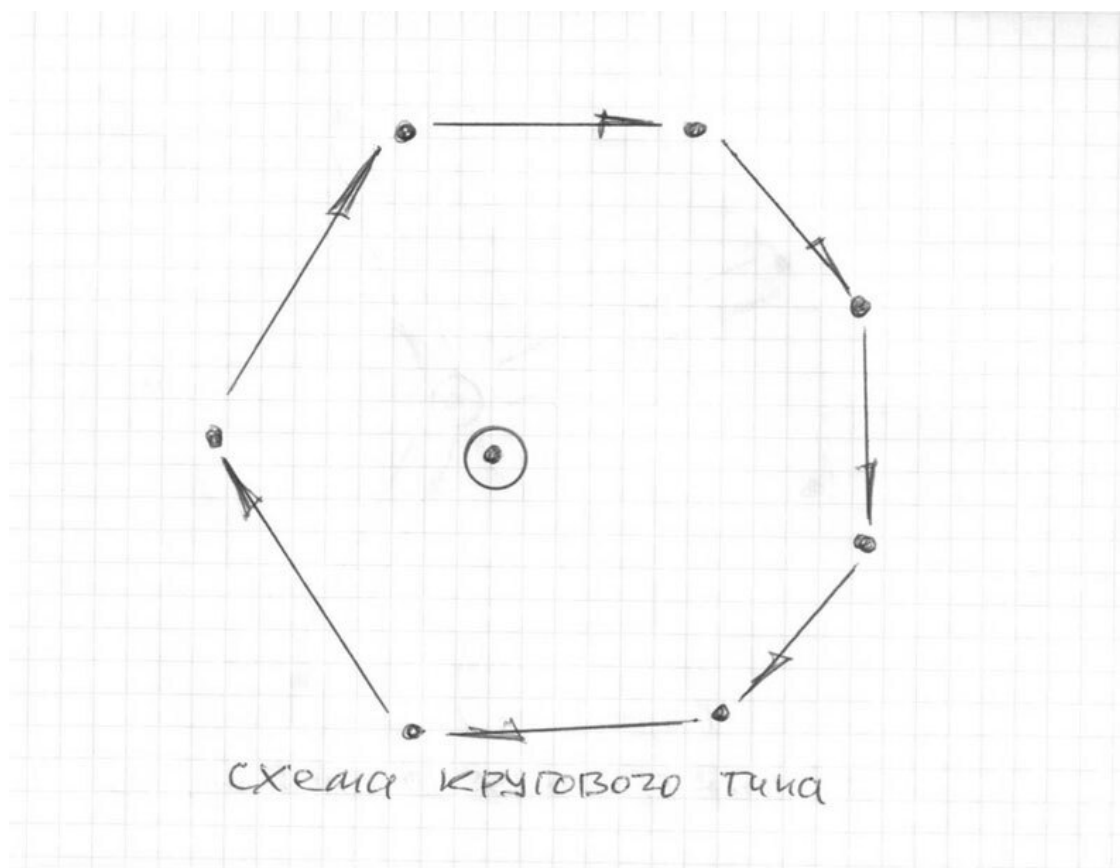
Схема: *агентура и туры*.

В своей основе туры имеют такое важное для их организации и осуществления понятие, как *маршрут*. Основу любого грамотно и правильно сформированного маршрута составляет *принцип круга* (Рондо). Как показала историческая практика, *круговые гастроли самые удобные*, самые экономически эффективные для всех сторон и участников их осуществления и равноценно для них обременительны. Это крайне важно и происходит исключительно потому, что все агенты по всему кругу отношений – участники осуществления всего тура поставлены в одинаковые условия, как по обеспечению приема арт-единицы и проведения конкретных мероприятий, так и по организации её проведений, отправке далее по маршруту и осуществлению окончательных взаиморасчетов.



*Схема гастролей кругового типа*

Кроме *кругового*, существует и *лучевой* тип гастролей, который еще называют *линейно-возвратным*:



*Схема гастролей лучевого типа*

Но этот тип гастролей не очень приветствуется, поскольку создает дополнительные напряжения и проблемы как в репетициях арт-единицы на маршруте, так и затруднения, и спешку в своевременной развеске и уборке декораций, а также при монтаже и демонтаже большого количества дополнительного звукового и осветительного оборудования и спецэффектов, если они очень важны. В результате: вместо спокойной работы, техники, монтажники, инженеры и режиссеры производят всё в спешке и галопом, а большую часть времени, фактически, отнимает дорога – время в пути.

Это нерационально!

Вместе с тем, лучевой принцип вполне возможен при осуществлении небольших и недалеких локальных и местных выездов (гастролей), где обходятся минимум оборудования и реквизита и где имеются хорошие дороги и короткие расстояния для пробега.

Но он нереален при эксплуатации нескольких тонн сценического и технического оборудования и объемных декораций, а также при участии крупного коллектива или организации и проведении сборного гала.

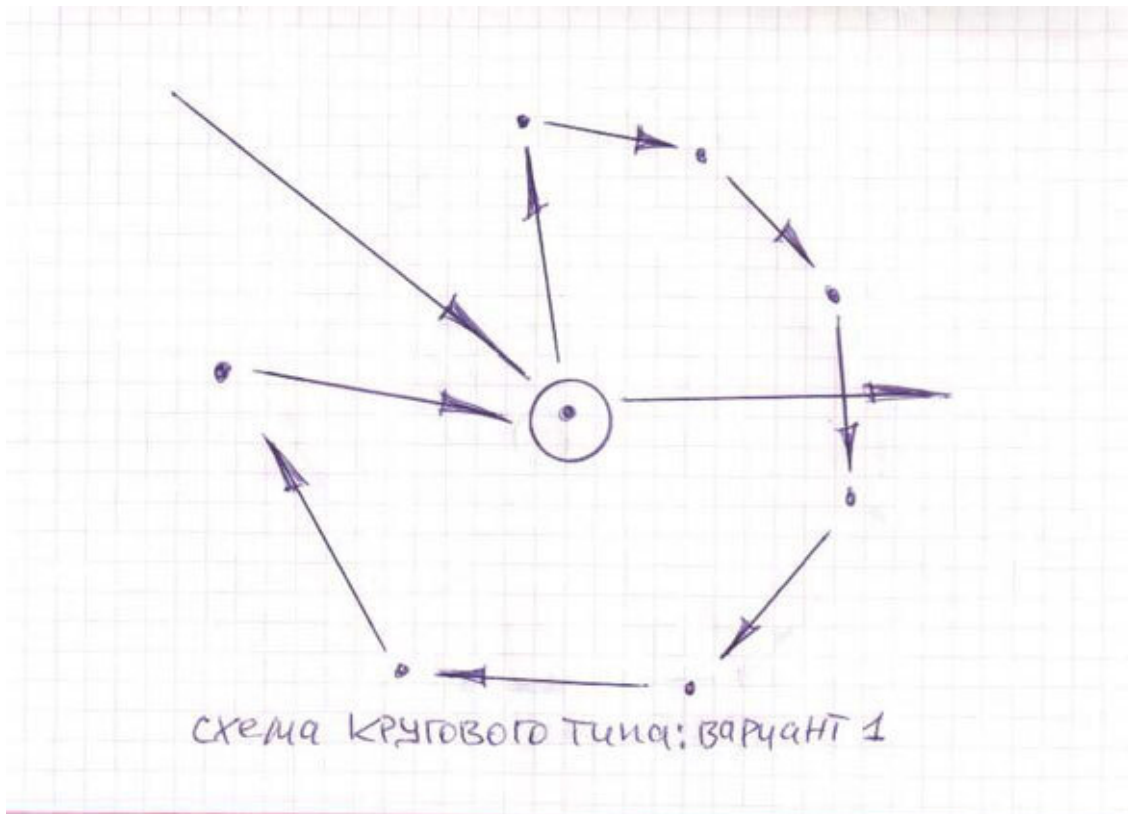
В этом случае большой объем сценического оборудования и реквизита предполагает разгрузку, монтаж, коммутацию, настройку, акустическую репетицию, сценическую репетицию и последующее выступление, после завершения которого производится последовательный демонтаж, скрутка, связка, смотка, одевание в чехлы и кофры, вынос, погрузка и вывоз.

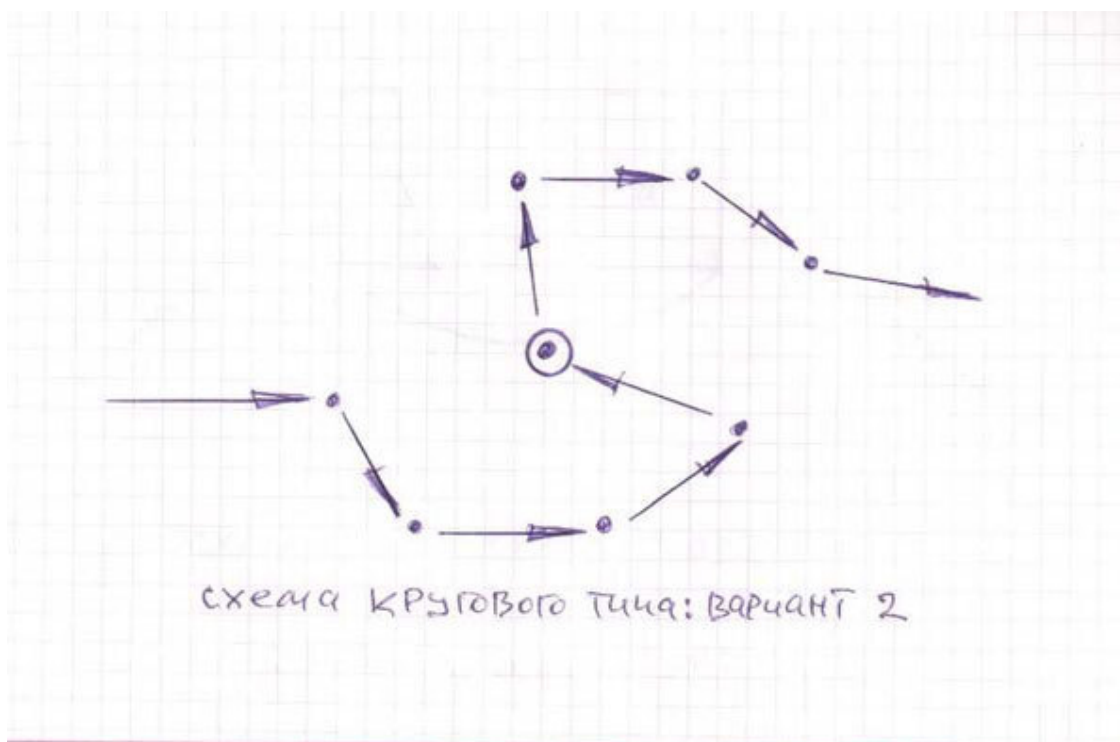
А в целом – это большая и кропотливая работа, рассчитанная на сутки!

Поэтому везде и всюду основной принцип прокладывания маршрута – *кольцевой* (рондо). При его формировании *базовый город может быть точкой начала и окончания всей региональной гастрولي*. Поэтому, сделав в нем концерт-открытие гастрولي, коллектив выезжает на созданный маршрут, а по завершении возвращается и дает прощальный концерт.

Это традиционный и весьма применяемый на практике способ формирования маршрута, который удобен по многим причинам, в том числе и сточки зрения живого этикета.

На практике встречается вариант кругового маршрута, когда в базовый город заезжают по ходу успешно идущей региональной гастролью, дают в нем 1-2 концерта, прощаются и более в рамках этого турне не возвращаются, а направляются по маршруту назначения далее. Этот вариант маршрута допускается, но он, как видите, менее вежливый!





*Обе схемы:*

В работе по организации гастролей огромную роль играет транспортная логистика. Поэтому для успешных подготовки любых туров необходимо тщательно изучать все местные маршруты основных и второстепенных транспортных потоков.

*Многое здесь решает собственность на транспорт и реальная возможность мобильно и автономно передвигаться.*

Если транспорт существует свой, конкретный гастрольный маршрут прокладывается, сообразуясь лишь с плотностью и особенностью дорожного движения региона, а также выносливостью и тренированностью коллектива.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.